

دوباره فکر کن

قدرت دانستن آنچه نمی دانید

آدام گرنت

ترجمه‌ی محدثه احمدی



نشر سنگ

www.ketab.ir



نشان استاندارد بین‌المللی محیط زیست کاغذ پالک FSC

برای تولید این کاغذ فرایند شیمیایی انجام نمی‌گیرد دوباره به چرخه‌ی طبیعت بازمی‌گردد و محیط زیست را آلوده نمی‌کند.

سرشناسه: گرانته، آدام ام. Grant, Adam M.

عنوان و نام پدیدآور: دوباره فکر کن: قدرت دانستن آن‌چه نمی‌دانیم / آدام گرانته؛ ترجمه‌ی محدثه احمدی.

مشخصات نشر: تهران: نشر سگه ۱۴۰۰ / مشخصات ظاهری: ۲۳۰ ص.

فروستد کتاب برای زندگی بهتر؛ ع شابک 2-7383-10-978 / وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: [2021]. Think again: the power of knowing what you don't know

عنوان دیگر: دوباره فکر کن: قدرت دانستن چیزهایی که نمی‌دانیم

موضوع: اندیشه و تفکر / موضوع: پرسشگری / موضوع: شک و ایمان

شناسه افزوده: احمدی دزلی، محدثه، ۱۳۷۳ - مترجم / شناسه افزوده: Ahmadi, Mohadeseh

ردمبندی کنگره: BF۴۴۱ / ردمبندی دیویی: ۱۵۲/۴۲ / شماره کتابشناسی ملی: ۷۶۵۱۷۷۹



سایت نشر سنگ:

www.sangpublication.ir

نشر سنگ در فضای مجازی:

@sangpublication

پست الکترونیک نشر سنگ:

sangpublication@gmail.com

شماره‌ی تماس و فضای مجازی: ۰۹۳۸ ۱۹۴ ۲۸۷۰

دوباره فکر کن

کتاب برای زندگی بهتر - ۶

نویسنده: آدام گرنت

مترجم: محدثه احمدی

ناشر: سنگ

چاپ اول: تابستان ۱۴۰۰

چاپ سوم: پاییز ۱۴۰۲

شمارگان: ۳۰۰ نسخه

چاپ و صحافی: پردیس دانش

شابکد ۹۷۸-۶۲۲-۷۳۸۳-۱۰-۲

حق چاپ و انتشار محفوظ و مخصوص نشر سنگ است.

فهرست

- مقدمه..... ۹
- بخش اول. بازاندیشی فردی..... ۲۱
- به روز رسانی دیدگاه‌های خود
۱. گشت‌وگذاری ذهنی همراه با یک واعظ، دادستان، سیاستمدار و دانشمند..... ۲۳
۲. نیمکت‌نشین و شیاد: یافتن نقطه‌ی مطلوب اعتماد به نفس..... ۳۹
۳. لذت حاصل از اشتباه: هیجانی که با باور نکردن تمام افکار تان حاصل می‌شود..... ۵۷
۴. یک باشگاه مبارزه‌ی خوب: روان‌شناسی تعارضات سازنده..... ۷۵
- بخش دوم. بازاندیشی میان فردی..... ۹۱
- افق فکری دیگران را گسترش دهید
۵. رقص با مخالفان: چگونه در مناظره‌ها پیروز شویم و روی دیگران تأثیر بگذاریم..... ۹۳
۶. دشمنی و خصومت: کاهش تعصب به کمک حذف کلیشه‌ها..... ۱۱۳
۷. منادیان واکسن و بازپرس‌های موقر: شیوه‌ی درست گوش دادن..... ۱۳۲

- بخش سوم. بازاندیشی جمعی..... ۱۴۷
- ایجاد جوامعی مالا مال از یادگیرندگان مادام‌العمر
۸. گفت‌وگوهای پرتنش: بحث‌های مجزا را قطب‌بندی نکنید..... ۱۴۹
۹. بازنویسی کتاب‌های درسی: به دانش‌آموزان بیاموزید دانش را زیر سؤال ببرند..... ۱۶۶
۱۰. با همیشه فرق دارد: ایجاد فرهنگ یادگیری در محل کار..... ۱۸۳
- بخش چهارم. نتیجه‌گیری..... ۱۹۹
۱۱. فرار از دید تونلی: تجدید نظر در بهترین برنامه‌های زندگی و شغلی..... ۲۰۱
- پایان‌بندی..... ۲۱۹
- اقدامات تأثیرگذار..... ۲۲۵

مقدمه

بعد از پروازی سخت، پانزده نفر از دل آسمان مونتانا پایین پریدند. چتر باز نبودند. آتش نشان بودند. مأمورانی زنده که با چتر پایین پریدند تا آتش صحرایی را خاموش کنند که روز قبل شروع شده بود. نمی دانستند در عرض چند دقیقه، برای نجات جان شان تقلا خواهند کرد. در اوت ۱۹۴۹، در بعد از ظهری سوزان آتش نشان ها نزدیک مَن گالچ فرود آمدند. سراسر دره در آتش می سوخت. از سرایشی به سمت رودخانه میزوری رفتند. می خواستند اطراف آتش خندق بکنند تا مهار شود و به سمتی برود که چیز زیادی برای سوختن وجود نداشت. چهل متر جلوتر، سرپرست گروه، یعنی واگنر داج متوجه شد آتش از دره بالاتر رفته و مستقیم به سمت آن ها می آید. شعله ها نه متر ارتفاع گرفته بودند. به زودی چنان سرعت می گرفتند که در کمتر از یک دقیقه، فضایی به اندازه ی دو زمین فوتبال را پر می کردند. ساعت پنج و چهل و پنج دقیقه ی عصر مشخص شد آتش به هیچ وجه قابل مهار نیست. حالا باید فرار را بر قرار ترجیح می دادند. داج سریع از گروه خواست از سرایشی به بالا برگردند. آتش نشان ها مجبور بودند روی زمینی صخره ای و از بین علف های بلند، از شیبی بسیار تند بالا بروند. طی هشت دقیقه تقریباً ۴۵۰ متر بالا رفتند و کمتر از ۱۸۰ متر با یال کوه فاصله داشتند.

راه زیادی نمانده بود، ولی آتش به سرعت جلو می آمد. داج کاری کرد که تمام اعضای گروه انگشت به دهان مانند به جای فرار از آتش، ایستاد و خم شد. قوطی کبریتش را برداشت. یکی یکی کبریت ها را روشن می کرد و آن ها را در میان علف ها می انداخت. بعداً

یکی از اعضای گروه گفت: «فکر کردیم دیوانه شده. آتش تقریباً به ما رسیده بود، ولی رئیس داشت آتش دیگری در مقابل مان درست می کرد!» پیش خودش گفت: «ناج عوضی همه را به کشتن می دهد. ناج دستش را به سمت شعله های جدید تکان داد و فریاد زد: «این طرف. بیاید این طرف.» طبیعتاً اعضای گروه به حرفش گوش ندادند.

آتش نشان ها نفهمیدند ناج راهکاری برای نجات ابداع کرده بود؛ داشت آتش فرار درست می کرد. علف های مقابلش را می سوزاند تا در آن ناحیه، چیزی برای تقویت حریق بزرگ صحرایی باقی نماند. بعد آب قمقمه اش را روی دستمالی ریخت، دهانش را با آن گرفت و یک ربع به شکم در میان علف های سوخته دراز کشید. حریق بزرگ صحرایی درست در بالای سرش شدت گرفت و او با کمک اکسیژن نزدیک زمین، زنده ماند.

متأسفانه، دوازده نفر از آتش نشان ها کشته شدند. بعدها ساعت جیبی یکی از قربانیان را پیدا کردند که عقربه هایش روی ۵:۴۶ دقیقه ی عصر ذوب شده بودند.

چرا فقط سه آتش نشان زنده ماندند؟ آمادگی جسمانی عامل مهمی بود؛ دو نفر دیگر توانستند از دست آتش فرار کنند و به بالای یال کوه برسند. ولی دلیل موفقیت ناج، آمادگی روانی اش بود.

وقتی به این فکر می کنیم آمادگی روانی نیازمند چیست، معمولاً پیش از هر چیزی هوش به ذهن می رسد. هر چه باهوش تر باشید، مشکلات پیچیده تر را با سرعت بیش تری حل خواهید کرد. در دیدگاه سنتی، هوش برابر است با توانایی اندیشیدن و یادگیری. اما در جهانی آشفته، مجموعه ی دیگری از مهارت های شناختی، اهمیت بیش تری دارند: توانایی تجدید نظر و ترک آموخته های قبلی.

تصور کنید یک امتحان چندگزینه ای دارید و کم کم به یکی از پاسخ های تان شک می کنید کمی وقت دارید باید به پاسخ اول تان وفادار بمانید یا عوضش کنید؟

حدود سه چهارم دانش آموزان فکر می کنند اصلاح پاسخ، نمره شان را خراب خواهد کرد. کپلن شرکتی بزرگ برای برگزاری آزمون های آزمایشی است و یک بار به دانش آموزان

هشدار داد: «پیش از تغییر پاسخ، به شدت احتیاط کنید. تجارب نشان می‌دهند دانش‌آموزان زیادی پس از تغییر پاسخ، گزینه‌ی غلط را انتخاب می‌کنند.»

من برای درس‌های تجربی احترام قائلم، ولی دقت شواهد را ترجیح می‌دهم. سه روان‌شناس به‌صورت جامع ۳۳ تحقیق را مرور کردند و دریافتند در تمام آن‌ها، بیش‌تر تغییرات منجر به انتخاب پاسخ درست شده بودند. این پدیده را مغالطه‌ی غریزه‌ی اول^۱ می‌نامند.

در یک بخش، روان‌شناسان در ایالت ایلینوی، رد پاک‌کن را در امتحانات بیش از ۱۵۰۰ دانش‌آموز شمردند. تنها یک‌چهارم تغییرات از درست به غلط بودند، در حالی که نیمی از آن‌ها از غلط به درست بودند. هر سال این موضوع را در کلاس خودم نیز می‌بینم: در کمال تعجب، رد پاک‌کن کمی روی امتحانات نهایی دانشجویانم پیدا می‌کنم، ولی افرادی که دوباره به جواب نخست‌شان فکر می‌کنند، نمرات بهتری می‌گیرند.

البته ممکن است جواب دوم ذاتاً بهتر نباشد، اما دانشجویان معمولاً تمایلی به تغییر ندارند و تنها زمانی این کار را می‌کنند که تقریباً مطمئن باشند اما تحقیقات جدید به توجیه متفاوتی اشاره می‌کنند: تغییر پاسخ منجر به کسب نمرات بهتر نمی‌شود، بلکه همه چیز به در نظر گرفتن تغییرات برمی‌گردد.

ما برای تجدید نظر در پاسخ‌های مان مردد نمی‌شویم. کلاً برای تجدید نظر تردید داریم. در آزمایشی، صدها دانشجو به طور تصادفی با مفهوم مغالطه‌ی غریزه‌ی اول آشنا شدند. سخنران ارزش تغییر فکر را به آن‌ها آموخت و یادشان داد چه موقع انجام این کار، منطقی است. در دو آزمون بعدی همچنان تمایل چندانی به اصلاح پاسخ‌های‌شان نداشتند.

بخشی از مشکل به تبدیلی شناختی برمی‌گردد. بعضی روان‌شناسان می‌گویند ما بخیل ذهنی هستیم، یعنی اغلب برای راحتی خودمان ترجیح می‌دهیم دیدگاه‌های قدیمی مان را حفظ کنیم و برای دست‌وپنجه نرم کردن با نظرات جدید به سختی نیفتیم. با این حال نیروهای ژرف‌تری در مقاومت در برابر بازاندیشی نقش دارند. با تحقیق و بررسی، دنیا برای مان بیش از پیش غیرقابل پیش‌بینی می‌شود. باید قبول کنیم حقایق عوض می‌شوند و

آن چه زمانی درست بود، شاید حالا غلط باشد. با تجدید نظر در باورهای عمیق مان، هویت مان به خطر می افتد و حس می کنیم داریم بخشی از وجودمان را از دست می دهیم. بازاندیشی در تمام جنبه های زندگی، دشوار نیست. وقتی نوبت به وسایل مان می رسد، با اشتیاق به روزشان می کنیم. وقتی لباس های مان قدیمی می شوند، عوض شان می کنیم و دکور آشپزخانه که از مد می افتد، آن را بازسازی می کنیم. ولی نوبت به دانش و نظرات مان که می رسد، دوست داریم نگره شان داریم. روان شناسان این پدیده را ضبط و جمود^۱ می نامند. آسایش حاصل از اعتقادی راسخ را به رنج حاصل از تردید ترجیح می دهیم و اجازه می دهیم عقایدمان بسیار زودتر از استخوان های مان، سست و شکننده شوند. به کسانی که هنوز از ویندوز ۹۵ استفاده می کنند می خندیم، ولی خودمان به نظرانی چسبیده ایم که قدمت شان به سال ۱۹۹۵ برمی گردد. به دیدگاه هایی گوش می کنیم که حس خوبی به ما می دهد و از ایده هایی که ما را به شدت به فکر فرو می برند، گریزانیم.

احتمالاً شنیده اید اگر قورباغه را در قابله ای پر از آب جوش بیندازید، سریع از آن بیرون می پرد. اما اگر قورباغه را در آب ولرم بگذارید و کم کم دما را زیاد کنید، می میرد. جانور توانایی تجدید نظر در موقعیت را ندارد و زمانی متوجه خطر می شود که خیلی دیر شده است. به تازگی روی این داستان محبوب تحقیق کردم و به مشکلی برخوردیم: حقیقت ندارد. اگر قورباغه ای را داخل آب جوش بیندازید، تنش به شدت می سوزد. شاید بتواند فرار کند. شاید هم نتواند. در واقع در آبی که به تدریج گرم می شود، بهتر عمل می کند: به محض این که با دمای آب احساس ناراحتی کند، بیرون می پرد.

این قورباغه ها نیستند که دست به ارزیابی مجدد نمی زنند. ما چنین موجوداتی هستیم. وقتی این داستان را می شنویم و حقیقتش را می پذیریم، به ندرت به خودمان زحمت می دهیم و آن را زیر سؤال می بریم.



حریق بزرگ دره به سرعت به سمت آتش نشان ها می آمد و آن ها باید تصمیمی

می‌گرفتند. در جهانی ایده‌آل، به اندازه‌ی کافی زمان برای مکتب، تحلیل موقعیت و ارزیابی نظرات‌شان داشتند. اما آتش کمتر از ۹۰ متر با آن‌ها فاصله داشت و نمی‌توانستند بایستند و فکر کنند. نورمن مک‌لین، محقق و آتش‌نشان سابق، در کتابی به نام «جوانان و آتش»^۱ به شرح این فاجعه پرداخت و تقدیر شد. او نوشته است: «میان آتشی بزرگ، هیچ زمان و درختی وجود ندارد که سرپرست و اعضای گروه زیر سایه‌اش بنشینند و درباره‌ی آن انفجار صحبت‌های افلاطونی کنند. اگر سقراط سرپرست گروه در آتش‌سوزی من گالچ بود، یک جا می‌نشست و به ماجرا فکر می‌کرد و کل گروه جزغاله می‌شدند.»

دلیل زنده ماندن داج، آهسته‌تر فکر کردن نبود بلکه توانست زودتر در موقعیت تجدید نظر کند. رفتار او برای ۱۲ آتش‌نشان بی‌معنا بود و تاوانش را هم دادند. آن‌ها نتوانستند به موقع دوباره به فرضیات خود فکر کنند.

تحت فشار شدید، افراد معمولاً به سراغ پاسخ‌های خودکار و آموخته شده‌ی خود می‌روند. مادامی که در محیطی یکسان قرار بگیرید و چنین واکنشی لازم باشد، این کار از نظر تکاملی خوب است. اگر آتش‌نشان باشید، پاسخ آموخته‌ی شما خاموش کردن آتش است، نه ایجاد آن. اگر در حال نجات جان‌تان باشید، پاسخ آموخته‌تان دوری از آتش است، نه رفتن به سمتش. در شرایط عادی، آن غرایز موجب نجات‌تان می‌شود. هاج از ماجرای من گالچ جان سالم به در برد، چون سریعاً هر دو این پاسخ‌ها را کنار گذاشت.

هیچ کس به داج یاد نداده بود آتش فرار درست کند. حتی یک کلمه هم درباره‌ی این مفهوم نشنیده بود. کاملاً ابتکاری بود. بعدها دو بازمانده‌ی دیگر قسم خوردند که در دوران آموزشی، هیچ اشاره‌ای به چنین مفهومی نشده بود. بسیاری از متخصصان، تمام دوران حرفه‌ای خود را صرف بررسی حریق‌های بزرگ جنگل کردند، ولی نفهمیدند با سوزاندن بخشی از مسیر پیش روی آتش، می‌توان جان سالم به در برد.

وقتی ماجرای فرار داج را تعریف می‌کنم، افراد معمولاً تحت تأثیر تدبیر او در آن شرایط پرفشار قرار می‌گیرند. چه انسان نابغه‌ای! بعد به این نتیجه می‌رسند که چنین لحظات

طلایی‌ای برای انسان‌های فانی غیرقابل دسترس است. پس حیرت سریع جایش را به افسردگی می‌دهد. ریاضی کلاس چهارم هم مرا گیج می‌کند، چه برسد به این قبیل موقعیت‌ها. با این حال بیش‌تر تجدید نظرهای نیازی به مهارت یا نبوغی خاص ندارند.

در من گالچ، لحظاتی قبل از فاجعه، آتش‌نشان‌ها فرصت دیگری را برای بازاندیشی از دست دادند. چیزی که درست جلو چشم‌شان بود درست قبل از این که داج علف‌ها را آتش بزنند، از گروه خواست تجهیزات سنگین‌شان را همان جا رها کنند. آن هشت دقیقه‌ی آخر را با تبر، اره، بیل و کوله‌های نه کیلوگرمی از دره بالا می‌رفتند.

وقتی دنبال نجات خود هستید، مشخصاً می‌دانید پیش از همه باید هر چیزی را که سرعت‌تان را کم می‌کند، رها کنید. ولی آتش‌نشان‌ها برای انجام کارشان به ابزارهای‌شان نیاز دارند. حمل و مراقبت از تجهیزات در آموزش‌ها و تجارب‌شان ریشه دارد. وقتی داج دستورش را داد، بیش‌تر آتش‌نشان‌ها ابزارهای‌شان را زمین گذاشتند اما همچنان یک نفر بیلش را رها نکرد، تا این که همکارش به‌زور آن را از دستش گرفت. اگر زودتر ابزارهای‌شان را رها کرده بودند، نجات پیدا می‌کردند؟

هرگز مشخص نخواهد شد، ولی من گالچ تنها اتفاقی از این دست نبود تنها بین سال‌های ۱۹۹۰ و ۱۹۹۵، ۲۳ آتش‌نشان حین فرار از آتش، در سربالایی‌ها کشته شدند. اگرچه با رها کردن تجهیزات سنگین‌شان می‌توانستند سرنوشت دیگری برای خود رقم بزنند. در سال ۱۹۹۴، در کوهستان استورم‌کینگ در کلرادو، باد شدید باعث ایجاد حریق در سراسر دره شد. ۱۴ آتش‌نشان - چهار زن و ده مرد - روی زمین‌های صخره‌ای به سمت سربالایی دویدند و تنها ۶۰ متر مانده به نقطه‌ای ایمن، جان‌شان را از دست دادند.

بعدها محققان به این نتیجه رسیدند که اگر اعضای گروه ابزارها و کوله‌های‌شان را رها می‌کردند، می‌توانستند ۱۵ تا ۲۰ درصد تندتر حرکت کنند. متخصصی نوشت: «اگر وسایل‌شان را زمین می‌انداختند و به سمت نقطه‌ای ایمن می‌دویدند، اکثراً زنده می‌ماندند.» خدمات جنگل‌داری آمریکا نیز گفت: «اگر آتش‌نشان‌ها کوله‌ها و ابزارهای خود را رها می‌کردند، پیش از حریق به بالای یال کوه می‌رسیدند.»